

MÉTODO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE COMPRAS PARA UNA EMPRESA DEL SECTOR TEXTIL

AUTOR

WILLIAM ANDRES RUIZ CAMELO

Ingeniero Industrial

Williamruiz22@hotmail.com

Artículo Trabajo Final del programa de Especialización en Gerencia Logística Integral



La U
acreditada
para todos

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA LOGISTICA INTEGRAL
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE INGENIERÍA
DICIEMBRE, 2018**

MÉTODO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE COMPRAS PARA UNA EMPRESA DEL SECTOR TEXTIL

METHOD OF STRATEGIC PLANNING OF PURCHASES FOR A TEXTILE SECTOR COMPANY

William Andres Ruiz Camelo
Especialización en gerencia logística integral
U9500872@unimilitar.edu.co

RESUMEN

En la búsqueda de un mejor desempeño en la gestión de compras, una tendencia organizacional es el abastecimiento estratégico. Debido a esto, el presente artículo muestra un método para mejorar la planeación estratégica de compras para una empresa del sector textil con el objetivo de hacer eficiente el proceso, reducir costos totales y crear ventajas competitivas que generen valor y sean aplicables en el logro de las metas de la organización. Para el caso de estudio se inició con la revisión de diferentes referencias bibliográficas enfocadas en la gestión de compras. Se implementó el modelo de Kraljic. Para su ejecución fue necesario seguir la siguiente metodología; identificación de oportunidades de aprovisionamiento; desarrollo del perfil de categorías y por último realizar la construcción de la herramienta estratégica de compras con lo cual se situó cada categoría de compra en un cuadrante de la matriz y se establecieron estrategias acordes al sector de negocio tales como: procesos de licitación a partir de la centralización y agrupación del número de productos y servicios; la negociación con proveedores exclusivos y únicos mediante alianzas estratégicas que generen valor a largo plazo; la adquisición de productos de forma ágil partiendo de la compra rutinaria de productos y la negociación bajo única oferta para productos o servicios especializados, logrando de esta forma establecer un método que permitió identificar oportunidades de suministro y agilizo la adquisición de bienes y/o servicios requeridos para la operación de la compañía.

Palabras Clave: Modelo Kraljic, Planeación estratégica, riesgo de suministro, cuello de botella.

ABSTRACT

In the search for a better performance in purchasing management, an organizational tendency is the strategic supply. Due to this, the present article shows a method to improve the strategic planning of purchases for a company of the textile sector with the objective of making the process efficient, reducing total costs and creating competitive advantages that generate value and are applicable in the achievement of goals of the organization. For the case study, it began with the review of different

bibliographical references focused on purchasing management. The Kraljic model was implemented. For its execution it was necessary to follow the following methodology; identification of procurement opportunities; development of the profile of categories and, finally, the construction of the strategic purchasing tool, placing each purchase category in a quadrant of the matrix and establishing strategies according to the business sector, such as: tendering processes based on the centralization and grouping of the number of products and services; negotiation with exclusive and unique suppliers through strategic alliances that generate long-term value; the acquisition of products in an agile manner based on the routine purchase of products and the negotiation under a single offer for specialized products or services, thus achieving a method that identified supply opportunities and expedited the acquisition of goods and / or services required for the operation of the company.

Keywords: Kraljic model, strategic planning, supply risk, purchasing, supply, leverage, bottleneck, supply chain.

INTRODUCCIÓN

Las compras o adquisiciones han venido evolucionando a través del tiempo desde el primer modelo de intercambio y abastecimiento conocido como el trueque, metodología que ha progresado significativamente permitiendo el cumplimiento de los objetivos ante las necesidades de las organizaciones y para lo cual el departamento de compras es quien determina cual es la mejor estrategia de negociación a implementar.

“En la actualidad las compras o adquisiciones adquieren un papel fundamental dentro de los procesos productivos de la empresa”, [1] conformándose como la base estratégica en la cadena de suministro, soportando labores directas e indirectas de la organización mediante el flujo de materiales que alimentan y soportan dicho proceso.

La importancia de la función de compras en el ámbito empresarial, se puede plantear según investigaciones realizadas por el Doctor Joseph R. Carter, en 1994, que establece: “una expresión más amplia y precisa de las metas globales de compra, tendría que incluir los siete (7) puntos que siguen” [2]:

Tabla 1. Principales funciones de compras en el ámbito empresarial. Modificado de [2]

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Proveer	Un flujo ininterrumpido de materiales y servicios al sistema de operación
Mantener	La inversión en inventarios al mínimo.
Maximizar	La calidad, nivel de servicio
Encontrar-desarrollar	Fuentes competitivas de suministros
Estandarizar	Materiales disponibles de bajo costo
Comprar	Materiales al más bajo costo total de adquisición
Fomentar	Relaciones interfuncionales

Para realizar la planeación estratégica en la gestión de compras se requiere coordinación, análisis y evaluación de decisiones que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos de suministro (bienes y servicios) dentro de las cantidades adecuadas, en el momento solicitado, con el precio acordado y en el lugar requerido por el cliente. La planeación estratégica de suministro hoy en día comprende un eslabón conectivo entre el proceso de análisis de la demanda y la gestión de compras.

En la gestión de compras es importante planear, teniendo en cuenta que incrementa significativamente la posibilidad de identificar aquellas necesidades (bienes o servicios) repetitivos a través del tiempo, reduciendo así el nivel de desabastecimiento en los procesos. “La no planeación conduce al desorden y al desperdicio organizacional”. [3]

Para una buena planeación estratégica, se deberá tener en cuenta que la función de compras este integrada en todos los procesos de la empresa, de forma que permita identificar y analizar los requerimientos y tomar las mejores decisiones. El área de compras debe estar siempre involucrada y en constante comunicación con las demás áreas de la empresa para garantizar que las estrategias contribuyan a generar ventaja competitiva y los resultados esperados en el menor tiempo y máximo aprovechamiento. [4]

En la gestión de compras es importante tener claridad que hay diferentes tipos de suministros, los cuales pueden generar una ventaja o desventaja competitiva al proceso de compras. No obstante, es fundamental determinar si las compras son centralizadas o descentralizadas debido a que desde este punto de partida se puede estructurar el método correcto que involucre otros procesos y permita impulsar la innovación y mejores prácticas. [5]

Las empresas pueden utilizar diferentes modelos de gestión empresarial que permitan dar claridad a los procesos de compras y toma de decisiones de las personas involucradas. A partir de dichos modelos se puede disminuir la ejecución de tareas operativas de forma eficiente y enfocados al objetivo de la empresa.

Es preciso aclarar que el modelo de gestión de compras ha ido evolucionando estos últimos años, pasando de lo táctico a lo estratégico y permitiendo aportar ahorros, eficiencia y competitividad para la compañía.

En este mundo cambiante las funciones de compras tienden a reinventarse continuamente, permitiendo así pasar de lo rutinario (compras diarias) a negociaciones estratégicas y a largo plazo en las cuales los proveedores se convierten en aliados clave para el desarrollo de nuevas alternativas. [6]

Teniendo en cuenta los modelos avanzados en la gestión de compras, el conocido comprador pasara de ser quien realiza labores operativas a ser un negociador, gestor efectivo y generador de valor, permitiendo profesionalizar este rol. [7]

La selección de la estrategia de compras debe alinearse con la visión y misión de la compañía y cumplir con los objetivos establecidos por está a mediano y largo plazo,

para lo se deben determinar las categorías de compra ante los bienes y servicios, teniendo en cuenta su composición, características, uso, aplicaciones, tecnologías, etc. [8]

Para la construcción de una matriz estratégica de compras, es necesario segmentar los productos por categoría teniendo en cuenta que no existe una única estrategia de compras válida al momento de ejecutar una compra, con base en lo anterior se sugiere trabajar la matriz de Kraljic, la cual nos va a ayudar a determinar la mejor estrategia a utilizar a corto, mediano o largo plazo para los productos o servicios a adquirir y para lo cual es preciso mencionar que los ejes de esta matriz son los siguientes: Importancia del producto / servicio comprado sobre el resultado financiero de la empresa y Riesgo de suministro del producto / servicio adquirido. [9]

Una de las principales críticas presentadas sobre la matriz de Kraljic, es que esta no se enfoca en los actores que hacen parte de la negociación como lo son los proveedores y las diversas relaciones que se pueden presentar, sin embargo este método permite simplificar a gran escala y de una forma sencilla los procesos de negociación y contratación en las organizaciones. [10]

El objetivo del estudio se enfocó en diseñar un método de planeación estratégica de compras mediante la Identificación de la problemática, el análisis de las diferentes problemáticas, la evaluación del impacto de la implementación de un método de aprovisionamiento estratégico, la revisión Bibliográfica y la determinación mediante el conocimiento laboral de cuál es el mejor método para una compañía del sector textil.

El planteamiento anterior permitió dar una solución viable e identificar ¿Cuál es el mejor modelo al momento de implementar la planeación estratégica en la gestión de compras para una empresa del sector textil? Y ante lo cual se estableció que por medio del modelo de Kraljic y con base en los objetivos de la compañía es viable realizar la clasificación de los productos acorde a cada cuadrante de la matriz, permitiendo de esta manera reducir la carga operativa, los retrasos en la gestión de compras, lograr establecer cuáles son los proveedores estratégicos y que tipo de negociación efectuar acorde al monto de la necesidad de las áreas solicitantes.

1. MÉTODOS Y MATERIALES

Esta investigación se realiza con enfoque cualitativo y con un alcance descriptivo, bajo un caso de estudio en una empresa del sector textil, para el cual se diseñó un modelo de planeación estratégica en la gestión de compras. Teniendo en cuenta las diferentes variables y problemáticas que se presentan en dicho sector se utilizó como herramienta la matriz de Kraljic, la cual permite definir y clasificar los productos o servicios a comprar en función del riesgo que involucra para la organización y su incidencia en los resultados.

Para llevar a cabo este modelo fue necesario ejecutar tres etapas:

1. Identificar oportunidades de aprovisionamiento que permitan optimizar la adquisición de los diferentes productos o servicios requeridos para la operación de la empresa del sector textil objeto de estudio, donde se identificaron criterios de análisis como área encargada de compras, categoría de compras y nombre del producto y/o servicios necesarios en la cadena de suministro.
2. Desarrollo del perfil de categorías, se identificó la información necesaria mediante el histórico de compras, informes gerenciales y base de datos de proveedores existentes en el área de compras; adicional a esto se tuvo en cuenta información específica y relevante de las otras áreas de la empresa. Con esto se conoció las características, mercado, proveedores, costos y oportunidades de compra de bienes y servicios.
3. Construcción de la matriz estratégica de compras, una vez desarrollado el perfil de categorías, se inició el diseño de la herramienta de perfilamiento siguiendo el paso a paso indicado para la construcción y utilización de la matriz de Kraljic en la gestión de compras organizacional. [11]

2. RESULTADOS Y DISCUSIONES

2.1. IDENTIFICACION DE OPORTUNIDADES DE APROVISIONAMIENTO

En primer lugar, se debe diligenciar la sección “Datos Generales” teniendo en cuenta los parámetros como se muestra en la figura 1:

2. **ÁREA ENCARGADA DE LA COMPRA:** seleccionar de la lista desplegable el área encargada de la gestión de compras del bien o servicio.

DATOS GENERALES		
#	ÁREA ENCARGADA DE COMPRA	CATEGORÍA DE COMPRAS

1. #: registrar en este campo un número consecutivo para el producto o servicio

3. **CATEGORÍA DE COMPRAS:** registrar en esta casilla la categoría a la cual pertenece el bien o servicio, teniendo en cuenta los parámetros establecidos por la compañía.

Figura 1: Criterios de análisis
Fuente: Elaboración propia

Se debe continuar con la sección “Riesgo de Suministro” en la cual se contemplan los diferentes tipos de riesgo como se muestra en la figura 2, adicional se debe tener como referente al momento de diligenciar estas casillas la ponderación dada a los riesgos, los criterios de selección, los tipos de respuesta y la clasificación como se detalla en la tabla 2.

RIESGO DE SUMINISTRO						
CANTIDAD DE PROVEEDORES	NIVEL DE OFERTA EN EL MERCADO	TIEMPO DE ENTREGA	IMPACTO EN LA OPERACIÓN	ORIGEN DE LA COMPRA	PONDERACIÓN	NIVEL DE RIESGO
25%	20%	20%	25%	10%		100%

Figura 2: Criterios de análisis
Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Riesgo de suministro

PONDERACIÓN	CRITERIOS DE SELECCIÓN	RESPUESTA	CLASIFICACIÓN
CANTIDAD DE PROVEEDORES: Para este criterio se establece una ponderación de 25% sobre el nivel de riesgo, se debe seleccionar una opción de la lista desplegable teniendo en cuenta los parámetros.		Entre 1 - 5	1
		Entre 6 - 10	0,5
		Mas de 10	0,1
NIVEL DE OFERTA EN EL MERCADO: Para este criterio se establece una ponderación de 20% sobre el nivel de riesgo, se debe seleccionar una opción de la lista desplegable teniendo en cuenta los parámetros	Cuando las cantidades ofrecidas en el mercado no suplen las necesidades de la compañía	BAJA	1
	Cuando las cantidades ofrecidas por el mercado suplen al límite las necesidades de la compañía	MEDIA	0,5
	Cuando las cantidades ofrecidas en el mercado son mayores a las necesidades de la compañía	ALTA	0,1
TIEMPO DE ENTREGA: Para este criterio se establece una ponderación de 20% sobre el nivel de riesgo, se debe seleccionar una opción de la lista desplegable teniendo en cuenta los parámetros	Cuando los tiempos de entrega no cumplen con las necesidades de la compañía	Tiempos de Entrega Críticos	1
	Cuando los tiempos de entrega son iguales a los requeridos por la compañía	Tiempo de Entrega al Límite de la Operación	0,5
	Cuando los tiempos de entrega superan las expectativas de la compañía	Tiempo de entrega Cortos	0,1
IMPACTO EN LA OPERACIÓN: Para este criterio se establece una ponderación de 25% sobre el nivel de riesgo, se debe seleccionar una	Cuando la escasez del producto o servicio afecta negativamente los objetos estratégicos de la compañía	ALTO	1

opción de la lista desplegable teniendo en cuenta los parámetros	Cuando la escasez del producto o servicio afecta medianamente los objetivos estratégicos de la compañía	MEDIO	0,5
	Cuando la escasez del producto o servicio no tiene repercusiones en los objetivos estratégicos de la compañía	BAJO	0,1
ORIGEN DE LA COMPRA: Para este criterio se establece una ponderación de 10% sobre el nivel de riesgo, se debe seleccionar una opción de la lista desplegable teniendo en cuenta los parámetros	Cuando el producto o servicio solo puede ser adquirido en el extranjero	Solo en el Extranjero	1
	Cuando el producto o servicio solo se puede adquirir a nivel nacional	Solo a Nivel Nacional	0,5
	Cuando el producto o servicio se puede adquirir en el extranjero y en Colombia	Nacional y Extranjero	0,1
PONDERACIÓN: Casilla automática, calcula el porcentaje de riesgo del producto o servicio según la calificación de los criterios.			
NIVEL DE RIESGO: Casilla automática, muestra en nivel de riesgo de suministro del producto o servicio tenido en cuenta los parámetros establecidos en escala de ponderación	ESCALA DE PONDERACIÓN DE SUMINISTRO		
	Menor a 33%	RIESGO BAJO	
	Entre 33% y 66%	RIESGO MEDIO	
	Mayos de 66%	RIESGO ALTO	

Fuente: Elaboración propia

Una vez realizados los pasos anteriores se debe diligenciar la sección “Impacto financiero”, esta sección permite hallar el porcentaje de peso que tiene el producto y/o servicio sobre los resultados de venta de la compañía, de acuerdo a los siguientes componentes descritos en la tabla 3:

Tabla 3. Impacto Financiero

RESULTADOS VENTA	En esta casilla se debe diligenciar el valor total de las utilidades del año anterior.
VALOR DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO	En esta casilla se debe registrar el valor de acumulado anual de la adquisición del bien o servicio requerido.
% SOBRE EL RESULTADO	Casilla automática, muestra el peso de la compra del bien o servicio sobre los resultados de la compañía.
IMPACTO FINANCIERO	Casilla automática, muestra el nivel de impacto financiero que tiene el producto o servicio sobre las utilidades de la compañía teniendo en cuenta la escala de ponderación.

NIVEL DE IMPACTO	ESCALA DE PONDERACIÓN IMPACTO FINANCIERO	
	Menor a 33%	IMPACTO BAJO
	Entre 33% y 66%	IMPACTO MEDIO
	Mayor a 66%	IMPACTO ALTO

Fuente: Elaboración propia

2.2. DESARROLLO DEL PERFIL DE CATEGORÍAS

Para definir las categorías, los productos o ítem deben presentar:

Características, procesos y tecnología similares. Ejemplo: Categoría Empaques (Plásticos: polipropileno, polímeros, polietileno, etc.)

Proveedores similares. Ejemplo: Categoría Empaques (Proveedor A, Proveedor B, Proveedor C, Proveedor D).

Aplicaciones internas similares Ejemplo: Categoría Empaques (Bolsas plásticas para tiendas, Bolsas plásticas para logística, Bolsas plásticas para producción).

Para la empresa Textil se segmentó las compras de acuerdo al siguiente estándar de clasificación:

CATEGORIA PRINCIPAL (Insumos de confección y producción)

SUB-CATEGORIA (botones)

ITEM (0000001 - BOTON XX-XXX-XXX)

2.3. CONSTRUCCIÓN DE HERRAMIENTA DE PERFILAMIENTO DE COMPRAS

Una vez realizado el perfilamiento de las categorías de compras de bienes y servicios y definidas las calificaciones para cada criterio se logró definir las estrategias a aplicar acorde a la distribución y prioridades determinadas en cada cuadrante de la matriz de Kraljic, matriz que cuenta con cuatro posiciones (apalancados, estratégicos, rutinarios y cuellos de botella) nombrados desde su origen y que no ha cambiado a través del tiempo; según los resultados obtenidos en la evaluación del nivel de riesgo de suministro y el impacto financiero.

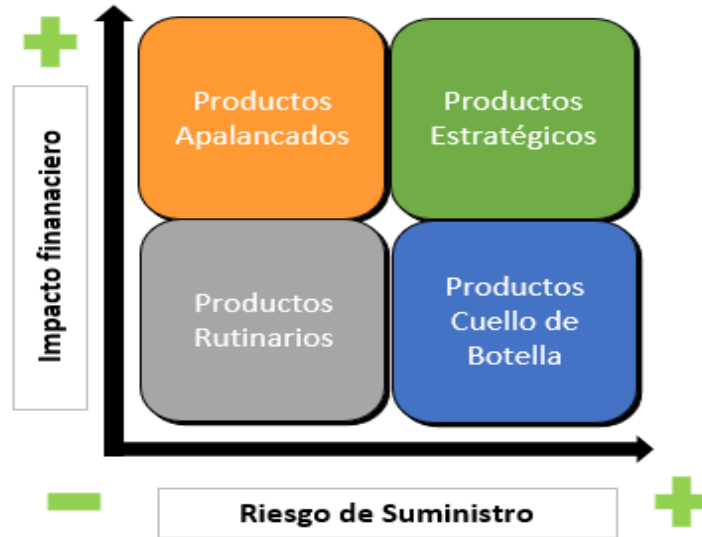


Figura 4: Matriz entre el impacto financiero y riesgo de suministro
Fuente: Matriz Kraljic [9]

De acuerdo a cada cuadrante de la matriz se determinaron los siguientes criterios a seguir para la empresa del sector textil [12]:

APALANCADOS: categorías de compras con alto impacto en los resultados y bajo riesgo de suministro. Es el caso de commodities, por ejemplo, el combustible.

ESTRATÉGICOS: categorías de compras que tiene un alto impacto en resultados y alto riesgo de suministro. por ejemplo, Insumos de confección.

RUTINARIOS: categorías de compras que tienen poco impacto en los resultados y un bajo riesgo de suministro. por ejemplo, con tecnología online y descuentos por volumen de pedido.

CUELLOS DE BOTELLA: categorías de compras con poco impacto en los resultados, pero con alto riesgo de suministro. Por ejemplo, los repuestos de maquinaria.

A partir de estos criterios se construyó la herramienta donde se registró y visualizo el cuadrante al cual pertenece cada bien o servicio evaluado y la cual debe contener:

NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO: Registrar en este campo el nombre del producto o servicio a clasificar.

RIESGO DE SUMINISTRO: registrar en este campo el porcentaje de riesgo obtenido en el análisis de riesgo.

IMPACTO FINANCIERO: registrar en este campo el porcentaje obtenido en el análisis de impacto financiero.

HERRAMIENTA PERFILAMIENTO: automáticamente, muestra la clasificación del producto o servicio, según los datos registrados en las casillas anteriores.

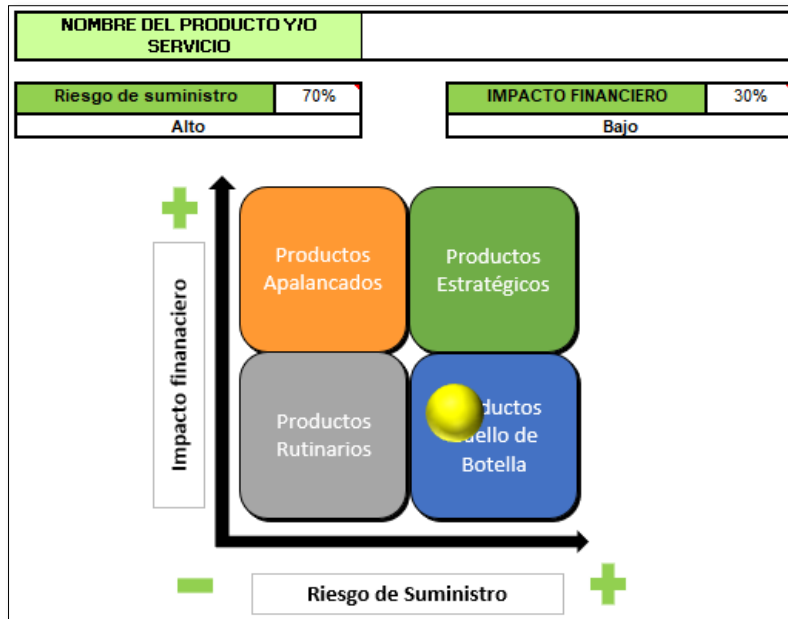


Figura 4: Posicionamiento de producto o servicio en matriz Kraljic
Fuente: Elaboración propia

2.4. RESULTADOS OBTENIDOS

Dentro de la fase final del estudio de caso en la empresa textil de determinaron las categorías de compra, el impacto de suministro, el impacto financiero mediante los criterios dados, llegando así a establecer en que cuadrante de la matriz se posiciona cada uno de estos y basado en las recomendaciones generales sugeridas por Peter Kraljic para cada cuadrante se establecieron las siguientes estrategias a ejecutar teniendo en cuenta los resultados obtenidos acorde a las necesidades y objetivos de la compañía como se muestra en la tabla 4.

Tabla 4. Resultado estrategias a implementar en empresa textil

CUADRANTE	RECOMENDACIÓN GENERAL	ESTRATEGIAS ESTABLECIDAS PARA EMPRESA TEXTIL
PRODUCTOS APALANCADOS	Son importantes en los resultados de la empresa y disponemos de muchos proveedores. En estos materiales la estrategia a seguir consiste en minimizar costes ya que su influencia en los resultados es importante, para ello hay	“Cotización competitiva” Usar el poder comprar Estrategias de objetivos de precios Negociación de contratos corporativos

	<p>que buscar alternativas de suministro y con ellas presionar al proveedor en precio y servicio.</p>	<p>Licitación: Realizar licitación a partir de un monto superior a xxx SMMLV, se deben contar mínimo con tres ofertas. Los precios de la licitación deben tener una duración de dos (2) años.</p>
<p>ESTRATEGICOS</p>	<p>Muy peligrosos: el impacto en resultados es alto y el riesgo de suministro también. Hay que garantizar el suministro haciendo todo lo que sea necesario: asociarse con el proveedor implicando a la Dirección General si es necesario o buscar alternativas en base a proyectos de I+D.</p>	<p>“Relaciones de largo plazo”</p> <p>Análisis del riesgo Planes de contingencia Logística y control de inventarios</p> <p>Proveedor exclusivo: Se considera proveedor exclusivo a aquel que garantiza el suministro de bienes y/o servicios de calidad y que cumpla con los requerimientos técnicos. Se debe solicitar autorización de la gerencia general; se busca generar alianzas mínimo a dos (2) años. (Realizar una lista de estos proveedores).</p> <p>Proveedor único: Se considera proveedor único debido a que en el mercado solamente este proveedor puede suministrar el bien y/o servicio; se busca generar alianzas mínimo a dos (2) años. (Realizar una lista de estos proveedores).</p>
<p>RUTINARIOS</p>	<p>Son los de menor importancia: No inciden apenas en los resultados y el riesgo es bajo: La estrategia a seguir es reducir referencias, simplificar los procesos administrativos, en algunos casos descentralizar la compra: cada unidad de negocio busca su proveedor local.</p>	<p>“Reducir la logística y complejidad administrativa”</p> <p>Estandarización de productos Kits/módulos Reducir el número de proveedores Aplicar estrategias de e-commerce: Subastas Inversas</p> <p>Única oferta: Se solicita solo una cotización.</p> <p>Solicitud de oferta Se solicita oferta a mínimo tres (3) proveedores de no contar con las tres cotizaciones se procede a comparar con el histórico; si no se cuenta con este dato se debe contar mínimo con dos (2) cotizaciones</p>

<p>CUELLO DE BOTELLA</p>	<p>No inciden de manera importante en los resultados, pero sí hay un riesgo en el suministro. La estrategia consiste en garantizar ese suministro, buscar alternativas, elaborar un plan de contingencia ante su posible falta. En estos materiales se puede incluso aceptar un mayor coste ya que su incidencia en los resultados va a ser pequeña.</p>	<p>“Asegurar la continuidad del suministro”</p> <p>Análisis de riesgo Planes de contingencia Seguridad de los inventarios Investigar productos alternos</p> <p>Única oferta: Se solicitará una sola oferta, debido al requerimiento y/o condiciones técnicas que se requieren la brinda por lo general un solo proveedor; teniendo siempre una aclaración del porque es un cuello de botella (Realizar una lista de estos proveedores).</p>
---------------------------------	--	--

Fuente: Modificado de Cuadrantes matriz Kraljic

3. CONCLUSIONES

Se diseñó un método de planeación estratégica para la gestión de compras en una empresa del sector textil, a través de la matriz de Kraljic mediante la cual se generaron estrategias de negociación acorde a la ubicación de cada producto o servicio en los cuadrantes de esta, permitiendo aportar a la compañía: mejores costos en la compra de productos, centralizando la negociación de productos de una misma categoría, generando mayor volumen; disminuyó la operatividad en la compra, generando mejor comunicación con el proveedor y por ende los mejoraron los tiempos de entrega; se logró negociar stock con los proveedores, generando mejores tiempos de respuesta y minimizando urgencias; mejoró el flujo contable a través de la reducción en la recepción de varias facturas.

Se identificaron las diversas problemáticas que influían en el departamento de compras al momento de realizar la planeación estratégica, determinando como las más relevantes: las compras se encuentran descentralizadas, no se cuenta con una categorización de las compras, se desconoce el impacto en el negocio, no están claras las estrategias de negociación a utilizar.

Se analizó a partir de la experiencia laboral si las diferentes problemáticas influían directamente en la planeación estratégica de compras y mediante lo cual se determinó que se debía solucionar la problemática a partir de la categorización de las compras, la generación y divulgación de estrategias a todo el equipo de compras.

Se construyó una herramienta de perfilamiento de compras con base en la matriz de Kraljic, la cual permitió implementar estrategias de negociación enfocadas a una reducción de costos, alianzas estratégicas con proveedores, disminución de tiempos de respuesta a las áreas internas de la compañía y logro de resultados.

La implementación de este método de planeación estratégica permitió al departamento de compras agrupar no solo las compras asignadas, si no centralizar en una sola herramienta las compras de bienes y servicios de todas las áreas de la compañía y gestionar bajo los mismos criterios acorde al impacto financiero o riesgo de suministro establecido para dicha necesidad.

4. REFERENCIAS

- [1] N. L. Heredia Viveros, «Gerencia de Compras: La Nueva Estregia Competitiva,» Bogotá, Ecoe Ediciones Ltda, 2007, p. 4.
- [2] J. R. Carter, «Mejoramiento del Proceso de Compras,» 1994, p. 4 a 6.
- [3] M. G. Alvarez Torres, «Manual de Planeación estratégica,» México, DF, Panorama, 2006, p. 26.
- [4] J. Gonzalez Benito, «Efectos competitivos de la integración estratégica en la gestión de compras,» BusinessReview, 2006, p. 4.
- [5] A. Casanovas, «Estrategias avanzas de compras y aprovisionamiento,» Barcelona, PROFIT , 2011, p. 71.
- [6] T. M. Laseter, «Alianzas estratégicas con proveedores: un modelo de abastecimiento equilibrado,» Bogotá, Editorial Norma, 2004.
- [7] E. Begoña González, «Tips para compradores profesionales,» Lulu.com, 2015, pp. 29-32.
- [8] E. Martínez Moya, «Gestión de compras: negociación y estrategias de aprovisionamiento,» Barcelona, FC Editoria, 2007, pp. 181-196.
- [9] P. Kraljic, «Purchasing must become Supply Management,» Havard Business Review, 1983.
- [10] OCDE, «Estudio sobre las contrataciones públicas de PEMEX. Adaptandose al cambio en la industria petrolera, estudios de la OCDE sobre gobernanza pública.,» París, OCDE, 2007, pp. 67-68.
- [11] «Aula Fácil,» [En línea]. Available: <http://www.aulafacil.com/cursos/l36354/empresa/administracion/la-matriz-de-kraljic/introduccion>. [Último acceso: Noviembre 2018].
- [12] L. A. García Mora, Gestión logística integral: las mejores practicas en la cadena de abastecimiento (2a ed.), Ecoe Ediciones, 2016.

